

中小企業支援における伴走支援の展開と課題
—経営力再構築伴走支援を中心に—

小坂拓也（常葉大学経営学部 講師）

要旨

本稿は、経営力再構築伴走支援を中心に、中小企業支援政策における伴走支援の位置づけと制度的展開を整理し、その実施・普及上の課題を検討するものである。政府の報告書、ガイドライン、補足資料及び先行研究を検討した結果、伴走支援は、対話と傾聴を通じて経営者の気付きと内発的動機を引き出し、企業の自己変革力と自走力を高める支援手法として展開されてきたことが確認された。ただし、それは従来の課題解決型支援を代替するものではなく、事業者の状況と課題に応じて両者を選択・組み合わせる「支援手法の複線化」として捉える必要がある。また、政策上の重点は、理念の提示から具体的な実施・普及条件の整備へと移っており、事業者の受け入れ、支援者の能力・時間・報酬、支援対象の選定、機関間連携、成果評価及び支援終了条件の整備が今後の課題となる。

キーワード：中小企業政策、伴走支援、経営力再構築、課題設定型支援、自走化

1. はじめに

中小企業を取り巻く経営環境は、人口減少、原材料・エネルギー価格の上昇、人手不足、デジタル化への対応などによって大きく変化している。こうした環境変化に対応するためには、個々の経営課題に対する専門的な助言に加えて、経営者自身が自社の現状を捉え直し、将来の方向性を考え、必要な変革に取り組むことが求められる。しかし、経営資源の限られた中小企業にとって、自ら課題を明確にし、その解決に向けた取り組みを継続することは必ずしも容易ではない。このため近年の中小企業政策では、支援者が経営者との対話を重ねながら課題の設定と取り組みの実行を継続的に支える「伴走支援」¹が重視されている。

中小企業庁は、2021年10月に「伴走支援の在り方検討会」を設置し、2022年3月に公

¹ 「伴走支援」という語は、行政、金融機関、専門家等の実務において多義的に用いられてきた（飯塚2025）。本稿では、特に断らない限り、2022年の報告書以降に体系化された「経営力再構築伴走支援」を中心に論じる。

表した報告書において「経営力再構築伴走支援モデル」を提示した。その後、2023年6月には『経営力再構築伴走支援ガイドライン』が策定され、対話と傾聴を通じて経営者の気付きや内発的動機を引き出し、企業の自己変革力と自走力の向上を支援するという考え方が整理された（中小企業庁 2022；中小企業庁ほか 2023）。

もっとも、伴走支援は、従来の課題解決型支援に代わる唯一の支援手法として位置づけられているわけではない。同ガイドラインでは、課題解決型支援と経営力再構築伴走支援のいずれか一方が優れているのではなく、支援対象となる事業者の状況や課題に応じて使い分ける必要があるとされている。したがって、近年の政策動向は、従来型支援から伴走支援への単純な転換というよりも、中小企業が直面する課題の性質に応じて支援手法を組み合わせる方向への展開として捉えることが適切である。

さらに、2025年に公表されたガイドラインの補足資料では、対話と傾聴を実践するための具体的な手法が示される一方、支援に時間を要すること、支援手法を現場に十分浸透させることが難しいことなど、伴走支援の実施・普及に関する課題も指摘されている（経営力再構築伴走支援推進協議会 2025）。また、2026年3月の事業再生支援に関する報告書においても、経営改善計画の策定後における実行支援やモニタリングの強化が打ち出されている。なお、事業再生領域における伴走支援は、経営力再構築伴走支援とは別個の制度的枠組みの中で展開されているが、支援の継続性や支援主体間の連携を考えるうえで重要な動きである。これらの政策動向は、伴走支援をめぐる議論が、その理念や支援手法の提示から、具体的な実施体制と普及条件の検討へと広がっていることを示している。

伴走支援に関する先行研究としては、その定義と概念の変遷を整理した飯塚（2025）、金融機関等による支援事例を分析した藤木（2022）、伴走支援の効果を定量的に検討した大塚（2026）などがある。これらの研究によって、伴走支援の概念、支援の過程及びその効果についての検討が進められている。一方、伴走支援が近年の中小企業支援政策の中でどのように位置づけられ、実施・普及の段階でどのような課題を抱えているのかについては、2026年までの政策動向を含めて整理する余地がある。

そこで本稿の目的は、経営力再構築伴走支援を中心として、伴走支援の政策的な位置づけと制度的展開を整理するとともに、その実施・普及上の課題を検討することにある。具体的には、中小企業庁の検討会報告書、ガイドライン、補足資料その他の公表資料及び先行研究を用いて、伴走支援の特徴と政策展開を確認したうえで、事業者、支援者及び支援制度のそれぞれの側面から課題を考察する。なお、本稿は伴走支援による企業業績への効果を新たに実証するものではなく、公開資料と既存研究に基づいて、その政策的な意義と実施上の論点を整理するものである。

本稿の構成は次のとおりである。第2節では、伴走支援が重視されるようになった政策的背景と、経営力再構築伴走支援の特徴を整理する。第3節では、2021年以降の政策動向をたどり、伴走支援の制度的展開を確認する。第4節では、伴走支援の実施・普及上の課題を、事業者側、支援者側及び制度側の三つの側面から検討する。第5節では、以上の考

察をまとめ、今後の中小企業支援に対する示唆を述べる。

2. 伴走支援の政策的背景と特徴

2.1 伴走支援が重視されるようになった背景

従来の中小企業支援では、経営者が提示した相談内容に応じて、支援者が専門的な知識や解決策を提供する課題解決型の支援が中心的な役割を果たしてきた。資金調達、税務、労務、設備投資、販路開拓など、課題が比較的明確であり、その解決に必要な知識や手法が存在する場合には、専門家による助言や情報提供が有効である。現在においても、このような課題解決型支援の必要性が低下したわけではない。

しかし、中小企業が直面する経営課題の中には、問題の所在や原因が明確でなく、既存の知識や解決策をそのまま適用することが難しいものもある。例えば、事業の将来像が定まらない、経営者と従業員の間で経営方針が共有されていない、必要な改革を認識していても行動に移せないといった課題である。こうした課題については、支援者が外部から解決策を提示するだけでは、経営者や従業員の納得を得られず、実行につながらない可能性がある。

『経営力再構築伴走支援ガイドライン』は、ハーバード大学のR. ハイフェッツによる「技術的問題」と「適応を要する課題」の区分を用いて、この相違を説明している。技術的問題とは、問題の定義が明確であり、既存の専門知識や技術を用いて解決できる問題である。これに対して適応を要する課題とは、問題の定義や解決策が明確でなく、当事者自身が従来のものの見方、思考様式、行動などを変える必要がある課題である（中小企業庁ほか 2023、8 頁）²。後者については、経営者自身が課題を認識し、解決の必要性に納得したうえで、主体的に行動することが必要になる。

また、中小企業では、経営者が日常業務に追われ、自社の状況を客観的に捉える機会を持ちにくい。経営者に情報や経験が不足しているだけでなく、過去の成功体験や社内の人間関係、心理的な抵抗などが、課題の認識や行動を妨げることもある。同ガイドラインは、自己変革を妨げる典型的な障壁として、「見えない」「向き合わない」「実行できない」「付いてこない」「足りない」という五つの状態を挙げている（中小企業庁ほか 2023、14-15 頁）。これらは、経営課題を解決するためには、知識や資金などの経営資源を補うだけでなく、経営者や組織が自ら課題に向き合う過程を支援する必要があることを示している。

こうした問題意識を背景として、中小企業庁は 2021 年 10 月に「伴走支援の在り方検討会」を設置し、2022 年 3 月の報告書において「経営力再構築伴走支援モデル」を提示し

² 技術的問題と適応を要する課題は、必ずしも相互排他的なものではない。実際の経営課題には両者の要素が併存する場合があります。課題の局面に応じて支援方法を組み合わせる必要がある。本稿では、両者を支援方法の整理に用いる分析上の区分として位置づける。

た。同モデルは、支援者が経営者との対話を重ねることにより、本質的な経営課題への気付きを促し、その解決に向けた経営者の主体的な行動を支えることを目的としている。

2.2 経営力再構築伴走支援の特徴

経営力再構築伴走支援は、経営者等との「対話と傾聴」を通じて、本質的な課題に対する経営者の「気付き・腹落ち」を促し、内発的動機付けによる能動的な行動を引き出すことによって、事業者の「自己変革・自走化」を目指す支援方法とされている（中小企業庁ほか 2023、13 頁）。

この支援手法には、三つの基本的な特徴がある。第一は、対話と傾聴を通じて、経営者と支援者との間に信頼関係を構築することである。伴走支援における対話は、支援者が一方的に情報を収集したり、指導したりすることを意味するものではない。支援者が経営者の考えや経験に耳を傾け、共感を示しながら問いかけることによって、経営者が自らの考えを言語化し、整理する過程である。経営者が自社の問題や迷いを率直に語るためには、支援者との信頼関係が前提となる。

第二は、目の前に現れている問題の解決だけでなく、その背後にある本質的な課題の設定を支援することである。経営者が最初に提示する相談内容が、必ずしも企業が優先的に取り組むべき課題であるとは限らない。売上減少という問題の背後に、顧客ニーズの把握不足、社内の意思決定の遅れ、経営方針の不徹底などが存在する場合もある。伴走支援では、支援者が直ちに答えを示すのではなく、経営者との対話を通じて問題の背景を掘り下げ、経営者自身が本質的な課題に気付き、その課題に取り組む必要性に「腹落ち」することを重視する。

第三は、経営者の内発的動機付けを促し、企業の自己変革力と自走力を高めることである。外部の支援者から提示された解決策は、経営者がその必要性を十分に理解し、納得していなければ、継続的な行動につながりにくい。これに対して、自ら課題を認識し、その解決方法を考えた場合には、経営者の当事者意識が高まり、主体的な行動が期待できる。伴走支援の最終的な目的は、個別の経営課題を一度解決することだけではなく、環境変化に応じて事業者が自ら課題を設定し、必要な行動を継続できる状態を形成することにある。

ただし、ここでいう「自走化」は、企業が外部支援を一切必要としなくなることを意味しない。経営者が自らの判断によって必要な支援を選択し、外部専門家の助言を活用しながら主体的に取り組むことも、自走化に含まれる（中小企業庁ほか 2023、19 頁）。したがって、伴走支援は支援者への依存を継続させるものではなく、経営者が外部支援を適切に活用する能力を含めて、企業の経営力を高めようとする支援である。

以上の過程は、ガイドラインの記述に基づき、次のように整理できる（中小企業庁ほか 2023、13-19 頁）。

対話・傾聴

→ 信頼関係の構築

→ 本質的課題への気付きと腹落ち

→ 内発的動機付け

→ 主体的な行動

→ 自己変革・自走化

この過程において、支援者は企業に代わって意思決定や課題解決を行うのではなく、経営者や従業員が自ら考え、決定し、行動することを側面から支援する役割を担う。この点が、経営力再構築伴走支援の中心的な特徴である。

2.3 課題解決型支援との関係

経営力再構築伴走支援は、課題解決型支援を否定し、これに置き換わるものではない。両者は、対象となる経営課題の性質と事業者の状況に応じて使い分け、必要に応じて組み合わせるべき支援手法である。

課題解決型支援と経営力再構築伴走支援の基本的な相違を整理すると、図表1のようになる。

図表1 課題解決型支援と経営力再構築伴走支援の基本的な相違

比較項目	課題解決型支援	経営力再構築伴走支援
主な対象	問題と必要な専門知識が比較的明確な課題	問題の所在や解決の方向が明確でない課題
課題設定	事業者が提示するか、支援者が診断する	事業者と支援者が対話を通じて共同で行う
支援者の役割	専門知識、情報、解決策の提供	対話と傾聴による気付きと腹落ちの促進
事業者の役割	提示された解決策を選択し、実行する	自ら課題を認識し、解決策を考え、実行する
主たる目的	特定の経営課題の解決	自己変革力及び自走力の向上
支援の継続性	課題に応じて単発・継続の双方がある	継続的な対話とフォローアップを重視

出所：中小企業庁ほか（2023）8-19 頁を基に筆者作成。

例えば、資金繰りが逼迫している場合や、法務・税務上の問題への早急な対応が必要な場合には、専門家が具体的な解決策を提示する課題解決型支援を優先する必要がある。他

方、事業の方向性を見直す必要があるものの、経営者自身が何を变えるべきか整理できていない場合には、対話を通じた課題設定型の伴走支援が有効な選択肢となる。

また、実際の経営課題は、課題解決型支援と伴走支援のいずれか一方だけで対応できるとは限らない。伴走支援によって本質的な課題が明確になった後に、販路開拓、生産管理、資金調達などの専門家による課題解決型支援が必要になる場合がある。反対に、専門的な助言を受けて課題解決に取り組んでいる途中で、経営者や従業員の納得が得られず、改めて課題設定の段階に戻る必要が生じることもある。

したがって、近年の中小企業政策における伴走支援の重視は、支援手法の単純な置き換えとしてではなく、支援機関が課題解決型支援に加えて課題設定型の支援手法を備え、両者を適切に組み合わせるという、支援手法の複線化³として理解することができる。伴走支援は万能の支援策ではなく、従来の支援では対応が難しかった領域を補完し、中小企業支援の選択肢を広げるものとして位置づけられる。

3. 伴走支援の制度的展開

3.1 経営力再構築伴走支援モデルの形成

「伴走支援」という言葉は、従来から、支援者が事業者に寄り添いながら継続的に支援するという意味で用いられてきた（飯塚 2025）。しかし、それを中小企業の自己変革力と自走力を高めるための支援手法として政策的に体系化したのが、2021年に始まる「伴走支援の在り方検討会」である。

中小企業庁は、2021年10月20日に第1回「伴走支援の在り方検討会」を開催した（中小企業庁 2021）。同検討会では、中小企業を取り巻く経営環境が大きく変化する中で、経営者が本質的な課題を見極め、環境変化に対応して自ら企業を変革していくための支援の在り方が検討された。検討会は2022年3月15日に報告書『中小企業伴走支援モデルの再構築について』を公表し、その中で「経営力再構築伴走支援モデル」を提示した（中小企業庁 2022）。

同モデルでは、支援者が専門的な解決策を一方的に提示するのではなく、経営者との対話と傾聴を通じて、本質的な課題への気付きと腹落ちを促すことが重視された。そのうえで、経営者の内発的動機を引き出し、企業が自ら課題を設定して解決に取り組む自己変革力を高めることが、伴走支援の目的として位置づけられた。

この報告書の意義は、従来、支援者ごとの経験や工夫として実践されることの多かった伴走支援について、その目的と基本的な過程を政策上の支援モデルとして整理した点にある。すなわち、単に長期間にわたって支援を続けることなく、対話を通じた課題設定

³ 本稿でいう「支援手法の複線化」は、公的資料上の制度名称ではない。課題解決型支援と経営力再構築伴走支援を、事業者の状況と課題の性質に応じて使い分け、必要に応じて組み合わせる政策的方向を表すために、筆者が用いる整理概念である。

と経営者の主体的な行動を支えることが、経営力再構築伴走支援の中心に置かれたのである。

3.2 実施主体の拡大とガイドラインの策定

経営力再構築伴走支援モデルの提示後、中小企業庁は、経済産業局やよろず支援拠点等を中心として、同モデルの実践と全国展開を進めた。さらに、2022年5月には、伴走支援の全国的な普及を目的として「経営力再構築伴走支援推進協議会」が設立された。

同協議会には、中小企業庁及び中小企業基盤整備機構に加えて、商工会・商工会議所等の商工団体、金融機関、信用保証協会、税理士、中小企業診断士等の士業団体など、多様な支援機関が参加した。協議会では、伴走支援の事例やノウハウの共有、支援人材の育成、支援機関間の連携などを通じて、経営力再構築伴走支援の普及が図られた（中小企業庁 2023）。

このように、経営力再構築伴走支援は、特定の一機関だけが担う支援制度としてではなく、既存の中小企業支援機関がそれぞれの支援活動に取り入れることのできる共通の支援手法として展開された。支援対象も、地域を代表する中規模企業から、地域経済やコミュニティを支える小規模事業者まで広く想定されている。また、支援主体についても、公的支援機関に限定されず、金融機関、信用保証協会、商工団体、士業、地方公共団体などが、それぞれの立場から伴走支援を実施する形となっている。例えば、藤木（2022）は、京都信用保証協会と京都信用金庫が連携して有限会社沙雅の人形を支援した事例を取り上げており、複数の支援主体による連携の具体例を示している。

もっとも、伴走支援では、経営者との信頼関係の構築や本質的課題の把握に時間を要する。また、支援の進め方は対象企業の規模、経営状況、経営者の意向などによって異なる。このため、個々の支援者が経験を通じて得た知識や技能が暗黙知となりやすく、他の支援者や支援機関に共有しにくいという問題があった。

そこで、経営力再構築伴走支援推進協議会は、2023年6月に『経営力再構築伴走支援ガイドライン』を策定した。同ガイドラインは、経営力再構築伴走支援の理論的な背景と基本理念を整理するとともに、支援の開始、信頼関係の構築、気付きと腹落ちの促進、内発的動機付け、課題解決、フォローアップという一連の支援過程を示している。また、経済産業局、よろず支援拠点、中小企業基盤整備機構、商工団体、金融機関、信用保証協会、士業及び地方公共団体など、実施主体ごとの役割や支援事例も取り上げている（中小企業庁ほか 2023）。

ガイドラインの策定によって、経営力再構築伴走支援は、抽象的な理念の提示にとどまらず、支援現場で共有可能な手順と留意点を備えた支援手法として整理された。ただし、ガイドラインは、すべての事業者と同じ手順を機械的に適用するためのマニュアルではない。事業者の状況や課題に応じて、支援者が対話の方法や支援の進め方を調整することが前提とされている。

3.3 補足資料の作成と実践段階への移行

ガイドラインの策定後、全国の支援機関において経営力再構築伴走支援の実践が進められた。一方、普及が進むにつれて、理念を理解するだけでは実際の支援に結び付けることが難しいという問題も明らかになった。

経営力再構築伴走支援推進協議会は、2025年2月に『経営力再構築伴走支援ガイドライン補足資料』を作成し、中小企業庁がこれを公表した。同資料の公表ページでは、当初のガイドラインについて、「対話と傾聴」を重ねる支援がクローズアップされた一方、時間をかけて支援することのハードルの高さや、具体的な支援手法を十分に紹介できていないという課題が示されている（経営力再構築伴走支援推進協議会 2025）。

補足資料では、全国で実施されてきた伴走支援の事例と、そこから得られたノウハウを整理し、対話を始めるきっかけ、経営者との関係構築、本質的な課題への接近など、支援現場で生じる具体的な場面に即した説明が加えられた。これは、伴走支援をめぐる政策上の重点が、支援モデルの理念を提示する段階から、支援者が現場で実践するための条件と方法を整備する段階へ移ったことを示している。

同時に、補足資料の作成は、伴走支援の実施が容易ではないことも示している。対話と傾聴は、形式的に面談回数を増やすだけで実現できるものではなく、支援者には経営者の状況を理解する能力、適切な問いを立てる能力、必要に応じて専門的な課題解決支援へつなぐ判断力などが求められる。また、継続的な支援には相応の時間と費用が必要となる。したがって、伴走支援を全国に普及させるためには、理念や手法の共有に加えて、支援人材の育成、組織内での支援体制、支援に要する費用の負担方法などを検討する必要がある。

3.4 事業再生支援における伴走支援の強化

2025年12月18日、中小企業庁は第1回「中小企業における事業再生支援のあり方検討会」を開催した（中小企業庁 2025）。同検討会は、2026年3月24日に報告書を公表し

（中小企業庁 2026a）、これを踏まえて同年3月26日に「中小企業活性化協議会実施基本要領」等が改定された。今回の改定では、事業者の状況に応じて支援メニューを選択する仕組みの整備、再生支援における出口の明確化、伴走支援体制の強化などが打ち出された（中小企業庁 2026b）。

事業再生支援における伴走支援では、経営改善計画を策定することだけでなく、計画策定後の進捗や取組状況を確認し、必要に応じて計画や取組内容の見直しを促すことが重視されている。計画を策定しても、その後の実行が伴わなければ、収益力の改善や事業の再生にはつながらないためである。この領域における伴走支援は、計画の実行とモニタリングを支えるという性格を持つ。

ただし、事業再生領域における伴走支援は、経営力再構築伴走支援モデルがそのまま事

業再生制度へ拡張されたものではない。経営力再構築伴走支援が、対話を通じた課題設定と自己変革力の向上を中心とする支援手法であるのに対して、事業再生支援は、中小企業活性化協議会⁴等を中心として、財務上の問題を抱える事業者の経営改善や再生を支援する別個の制度的枠組みである。したがって、両者の目的、対象事業者、支援主体及び支援終了の条件を区別して捉える必要がある。

その一方で、両者には、助言や計画策定だけで支援を終了せず、事業者による取組の実行過程を継続的に支えるという共通点がある。2026年の制度改定は、「伴走支援」という考え方が、経営者の気付きと自己変革を促す支援だけでなく、経営改善計画の実行を支える政策領域でも重視されていることを示している。

以上の制度的展開を時系列で整理すると、図表2のとおりである。

図表2 伴走支援をめぐる主な政策展開

時期	主な動き	制度的な意味
2021年10月	第1回「伴走支援の在り方検討会」開催	伴走支援の政策的な検討を開始
2022年3月	『中小企業伴走支援モデルの再構築について』公表	経営力再構築伴走支援モデルを提示
2022年5月	経営力再構築伴走支援推進協議会設立	多様な支援機関による全国的な普及体制を整備
2023年6月	『経営力再構築伴走支援ガイドライン』策定	支援理念、実施過程及び留意点を体系化
2025年2月	ガイドライン補足資料公表	蓄積された実践知と具体的な支援手法を整理
2025年12月～2026年3月	中小企業における事業再生支援のあり方を検討	事業再生領域における伴走支援の強化を検討
2026年3月	中小企業活性化協議会実施基本要領等の改定	支援メニューの選択、出口の明確化、伴走支援体制を強化

出所：中小企業庁の各種公表資料を基に筆者作成。

このように、伴走支援をめぐる政策は、①支援モデルの形成、②多様な支援機関への展開、③ガイドラインによる支援手法の整理、④実践知の蓄積と補足、⑤事業再生を含む関連領域での継続支援の強化、という段階を経て展開してきた。その結果、伴走支援に関する政策文書と実施枠組みの整備は一定程度進んだが、実際に誰が、どの事業者に、どの程度の期間と費用をかけて支援するのかという問題は残されている。次節では、こうした伴

⁴ 中小企業活性化協議会は、各都道府県に設置され、中小企業の収益力改善、事業再生及び再チャレンジを支援する公的機関である（中小企業庁 2026a）。

走支援の実施・普及上の課題を、事業者側、支援者側及び制度側の三つの側面から検討する。

4. 伴走支援の実施・普及上の課題

前節で確認したように、経営力再構築伴走支援については、支援モデル、ガイドライン及び補足資料が整備され、多様な支援機関による実践が進められてきた。しかし、伴走支援は、ガイドラインを配布し、対話と傾聴の重要性を周知するだけで普及するものではない。継続的な支援を実施するためには、事業者が支援を受け入れること、支援者が必要な能力と時間を確保すること、さらに両者を支える制度的な仕組みを整えることが必要である。

以下では、伴走支援の実施・普及上の課題を、事業者側、支援者側及び制度側の三つの側面から整理する。

4.1 事業者側の課題

第一の課題は、事業者が伴走支援の必要性を認識し、継続的な支援を受け入れるとは限らないことである。

伴走支援では、経営者が自社の経営状況、組織内部の問題、自らの考えや迷いなどを支援者に率直に伝える必要がある。しかし、外部の支援者に企業内部の事情を知られることへの抵抗や、経営に介入されることへの警戒感を持つ経営者もいる。また、経営者が自社の問題を十分に認識していない場合や、外部支援を受けなくても自力で対応できると考えている場合には、伴走支援を開始すること自体が難しい。

大塚（2026）が2021年に8府県の中小企業診断士等を対象として行った調査では、企業が外部専門家による支援を受けない理由として、「支援を受けても改善できるか分からない」「何とかせねばと思うが、日常の忙しきで経営改善に手が回らない」などが挙げられている（大塚 2026、52-64 頁）。この調査は企業経営者への直接調査ではなく、支援者側から見た企業の認識を尋ねたものであるため、解釈には留意が必要である。それでも、支援の効果が事前には分かりにくいことや、経営者が支援に充てる時間を確保しにくいことが、伴走支援の利用を妨げる可能性を示している。

特に、資金繰りや受注減少などの差し迫った問題を抱えている企業は、時間をかけた対話よりも、融資、補助金、販路紹介などの具体的な解決策を求める傾向がある。このような企業に対して、支援者が当初から対話と傾聴だけを強調すれば、経営者の期待と支援内容との間にずれが生じる可能性がある。緊急性の高い課題については、まず課題解決型支援によって対応し、経営の安定を確保した後に、必要に応じて伴走支援に移行することが求められる。

また、伴走支援では、経営者が本質的な課題に気付き、腹落ちすることが重視される

が、経営者個人の意識が変わるだけでは、企業全体の行動変容につながらないこともある。事業計画の実行には、経営幹部や従業員の理解と協力が必要である。経営者と従業員の間で問題認識や目標が共有されていなければ、経営者が改革の必要性を認識しても、現場での実行が進まない可能性がある。

したがって、伴走支援の対象を経営者だけに限定するのではなく、必要に応じて経営幹部、後継者、従業員等を対話の過程に加え、組織内で課題認識を共有することが重要である。ただし、どの範囲まで支援対象を広げるかは、企業規模、組織構造及び課題の内容に応じて判断する必要がある。

4.2 支援者側の課題

第二の課題は、伴走支援を担う支援者の能力、時間及び報酬をどのように確保するかという問題である。

伴走支援では、経営者の話を丁寧に聴くだけでなく、経営者の発言や企業の状況から本質的な課題を把握し、適切な問いを提示する能力が求められる。また、対話の過程で専門的な課題が明らかになった場合には、自ら助言するか、他の専門家や支援機関につながかを判断しなければならない。このため支援者には、対話と傾聴の技能に加えて、企業経営に関する基礎的な診断能力、専門的支援の必要性を見極める能力及び他機関との調整能力が必要となる。

しかし、これらの能力は、ガイドラインを読んだり、短期間の研修を受講したりするだけで一様に身に付くものではない。支援者の専門分野、実務経験、所属機関などによって、支援の進め方や能力には差が生じる。伴走支援の質を確保するためには、座学による研修だけでなく、実際の支援事例を用いた演習、経験のある支援者による助言、支援終了後の事例検討などを組み合わせる必要がある。

さらに、伴走支援には相当の時間を要する。大塚（2026）が別途、全国 20 都県の中小企業診断士を対象として行った調査では、86 名から 2,164 件の経営改善支援事例が提供され、そのうち 1 年以上継続した伴走支援は 441 件、全支援事例の 20.4%であった。また、伴走支援先への訪問頻度は、月 1 回が 53%、月に複数回が 23.1%となっている（大塚 2026、65-77 頁）。

ただし、同論文は、伴走支援を一定期間継続する支援と定義する一方、そのプロセスを細かく定義していない（大塚 2026、5 頁）。したがって、この 441 件は、本稿で扱う経営力再構築伴走支援と完全には一致せず、調査対象も回答した診断士の支援事例に限られる。ここでは、継続支援に伴う時間的負担を示す資料として参照する。

支援時間の確保は、報酬の問題とも関係する。同調査では、伴走支援の月額報酬について、1 万円超 3 万円以下、3 万円超 5 万円以下、5 万円超 10 万円以下、10 万円超の各区分が、それぞれおおむね 2 割強を占めており、無料の支援も約 1 割存在した。さらに、東京都では地方より報酬が高い傾向も報告されている（大塚 2026、78 頁）。これは、伴走支援

に対する報酬水準が一定しておらず、支援地域や支援主体によって費用負担の在り方が異なることを示している。

民間専門家の場合には、継続的な支援を行うための報酬が必要になるが、効果が直ちに現れるとは限らない伴走支援に対して、中小企業が継続的に費用を負担できるかという問題がある。

したがって、伴走支援を普及させるためには、支援者の善意や個人的な努力だけに依存するのではなく、支援に必要な時間を業務として確保し、その費用を誰がどのように負担するのかを明確にする必要がある。公的支援と民間支援の役割分担を含め、持続可能な支援提供体制を整えることが課題となる。

4.3 制度側の課題

第三の課題は、限られた支援資源をどの事業者分配到し、どのような支援につなぎ、いつ支援を終了するかという制度設計の問題である。以下では、ガイドラインが示す支援対象の見極めと専門的支援への橋渡しを踏まえ、本稿の考察として、成果評価及び支援終了条件を含む制度上の課題を整理する。

伴走支援は、すべての事業者に常に必要な支援ではない。課題が明確で、専門的な助言によって対応できる場合には、課題解決型支援の方が迅速かつ効率的である。また、経営危機が深刻で、早急な資金繰り支援や事業再生支援が必要な場合には、専門性の高い支援機関へ速やかにつなぐ必要がある。限られた人員と時間の中で伴走支援を実施するためには、事業者の状況、課題の性質、支援を受ける意思などを確認し、伴走支援が適する対象を選定することが必要になる。

その際、対象の選定が、支援者にとって支援しやすい企業や、成果が出やすい企業だけに偏らないようにする必要がある。自ら支援機関を訪れ、課題を説明できる企業は、既に一定の自己変革力を持っている可能性がある。他方、本来は支援を必要としていながら、問題を認識していない企業や、支援機関との接点を持たない企業には支援が届きにくい。したがって、相談を待つだけでなく、金融機関、商工団体、信用保証協会、地方公共団体等が保有する情報を活用し、支援の必要性が高い企業に働きかけることも求められる。

また、一人の支援者が、対話による課題設定から、法務、税務、金融、生産管理、販路開拓等の課題解決まで、すべてを担うことは現実的ではない。伴走支援によって本質的な課題が明らかになった後は、その課題に応じた専門家や支援機関へ橋渡しする必要がある。逆に、課題解決型支援の過程で経営者の納得や組織内の合意形成が不足していることが明らかになれば、再び対話を中心とする支援に戻ることも考えられる。伴走支援と課題解決型支援を分断せず、必要に応じて両者を往復できる連携体制が必要である。

さらに、伴走支援の成果をどのように評価するかという問題がある。売上高、利益、資金繰りなどの財務指標は重要であるが、それらは景気、市場環境、原材料価格など、支援以外の要因からも影響を受ける。また、伴走支援の初期段階では、課題の可視化、経営方

針の明確化、経営者と従業員の認識共有など、直ちに財務数値には表れない変化が生じる。

大塚（2026）は、伴走支援の効果について、支援者の評価では「改善」と「改善傾向」の合計が約 8 割、財務データを用いたローカルベンチマーク⁵評価では、43 事例のうち約 7 割が改善または改善傾向にあったと報告している（大塚 2026、115-117 頁）。これは伴走支援の効果を数値化した重要な試みである。ただし、支援者自身による評価が含まれること、財務データを確認できた事例数が限られること、長期間にわたって支援を受け入れ、報酬を支払い続けることのできた企業が対象となっていることから、この結果だけで伴走支援の因果的な効果を確定することはできない。

伴走支援を評価する際には、財務上の成果だけでなく、支援段階に応じた評価が必要である。例えば、課題が明確になったか、経営者が課題を自ら説明できるようになったか、具体的な行動計画が策定されたか、計画が実行されたか、従業員が取組に参加したか、必要な外部支援を自ら選択できるようになったか、といった過程上の変化を確認することが考えられる。これらと中長期的な財務指標を組み合わせることによって、伴走支援の実態に即した評価が可能になる。

最後に、支援の終了条件を明確にする必要がある。伴走支援の目的が事業者の自己変革と自走化にあるならば、同じ支援者が無期限に支援を継続することは、必ずしも望ましいとは限らない。支援の長期化によって、事業者が支援者の判断に依存する可能性もあるためである。

もっとも、自走化は、外部支援を一切利用しなくなることではない。事業者が自らの判断によって必要な支援を選び、主体的に活用できる状態になれば、自走化が進んだと評価できる。したがって、支援開始時に目標と見直し時期を定め、一定期間ごとに支援の継続、頻度の縮小、課題解決型支援への移行または支援の終了を検討することが必要である。このような出口の設計は、限られた支援資源を新たな支援対象へ振り向けるうえでも重要である。

以上の課題を整理すると、図表 3 のとおりである。

⁵ ローカルベンチマーク（通称「ロカベン」）は、企業の経営状態を財務情報と非財務情報の両面から把握し、経営者と金融機関・支援機関等との対話に活用するためのツールである。

図表 3 伴走支援の実施・普及上の主な課題

側面	主な課題	求められる対応
事業者側	支援の必要性を認識しない、効果への不安、時間不足、内部情報開示への抵抗	支援内容の事前説明、信頼関係の形成、緊急課題への先行対応、経営幹部・従業員の参加
支援者側	対話・診断能力の差、時間的負担、報酬の不確実性	実践的な人材育成、事例・ノウハウの共有、組織的な支援体制、費用負担の明確化
制度側	対象企業の選定、専門支援への橋渡し、成果評価、支援終了条件	支援対象の適切な選別、機関間連携、段階別評価、支援の見直しと出口の設定

出所：中小企業庁ほか（2023）、経営力再構築伴走支援推進協議会（2025）及び大塚（2026）を基に筆者作成。

伴走支援の実施・普及上の課題は、対話や傾聴の手法だけにあるのではない。事業者が支援を受け入れる条件、支援者が継続的に支援できる条件、支援機関相互の連携、成果の評価及び支援の終了までを含めた支援体制全体の問題として捉える必要がある。伴走支援を一時的な政策上の標語に終わらせないためには、その理念を実践可能な制度と業務の仕組みに結び付けることが求められる。

5. おわりに

本稿では、経営力再構築伴走支援を中心として、伴走支援が中小企業支援政策にどのように位置づけられ、実施・普及に当たってどのような課題を抱えているのかを検討した。

近年の中小企業政策において伴走支援が重視される背景には、経営環境が大きく変化の中で、既存の専門知識や解決策を提示するだけでは対応することが難しい経営課題が増えていることがある。こうした課題に対しては、経営者自身が自社の状況を捉え直し、本質的な課題に気付き、その解決に主体的に取り組むことが必要になる。このことから、経営力再構築伴走支援は、対話と傾聴を通じて経営者の気付きと腹落ちを促し、内発的動機付けによって企業の自己変革力と自走力を高める支援手法として位置づけられている。

ただし、伴走支援は、従来の課題解決型支援に代わる唯一の支援手法ではない。資金繰り、税務、法務、設備、生産管理など、課題と解決方法が比較的明確な場合には、専門家が具体的な解決策を提示する課題解決型支援が必要である。これに対して、問題の所在が明確でない場合や、経営者や組織の意識と行動の変化が必要な場合には、課題設定型の伴走支援が有効な選択肢となる。したがって、近年の中小企業政策における伴走支援の重視は、支援手法の単純な置き換えとしてではなく、支援機関が課題解決型支援に加えて課題

設定型の支援手法を備え、両者を適切に組み合わせるといふ、支援手法の複線化として理解することができる。

制度面では、2021年の「伴走支援の在り方検討会」の設置を起点として、2022年の経営力再構築伴走支援モデルの提示、推進協議会の設立、2023年のガイドライン策定、2025年の補足資料公表へと展開してきた。この過程で、政策上の重点は、伴走支援の理念とモデルを提示する段階から、多様な支援機関への普及と、支援現場で利用できる実践知を整備する段階へ移ってきた。また、2026年の事業再生支援制度の見直しでは、別個の制度的枠組みではあるものの、経営改善計画策定後の実行支援を含む伴走支援体制の強化が打ち出された。このことは、計画や助言の提示だけでなく、その後の実行過程を継続的に支えることが、中小企業政策の幅広い領域で重視されていることを示している。

一方、伴走支援の実施・普及には、複数の課題が残されている。事業者側には、支援の必要性や効果が分かりにくいこと、経営者が支援に充てる時間を確保しにくいこと、企業内部の事情を外部の支援者に伝えることへの抵抗などがある。また、支援者側には、対話と傾聴、経営診断、専門支援への橋渡しといった能力の確保に加えて、継続的な支援に必要な時間と報酬をどのように確保するかという問題がある。制度側には、伴走支援に適した事業者の選定、支援機関間の役割分担、支援成果の評価、支援を見直し、終了する条件の設定という課題がある。

これらを踏まえると、伴走支援の普及を、面談回数や支援件数の増加だけで評価することは適切ではない。重要なのは、事業者の状況に応じて伴走支援と課題解決型支援を選択し、必要に応じて両者を組み合わせることである。また、伴走支援の成果についても、売上高や利益などの財務指標だけでなく、本質的な課題の明確化、経営方針の共有、具体的な行動の開始、従業員の参加、外部支援を主体的に活用する能力など、支援段階に応じた変化を確認する必要がある。

伴走支援の本来の目的は、支援者が長期間にわたって企業を支え続けることではなく、経営者と企業が自ら課題を設定し、必要な支援を選択しながら主体的に行動できる状態を形成することにある。この目的を実現するためには、伴走支援の開始時点から、課題解決型支援への橋渡し、支援内容の見直し及び支援終了後の状態までを見通した支援体制を構築する必要がある。

なお、本稿は、政府及び支援機関の公表資料並びに先行研究に基づいて、伴走支援の政策的な位置づけと実施・普及上の課題を整理したものであり、伴走支援が企業業績に及ぼす効果を新たに検証したものではない。また、支援機関の種類や地域による支援体制の違いについても、十分に検討できていない。さらに、第4節で参照した定量的知見は、主として中小企業診断士を対象とした大塚（2026）に依拠しており、他の支援主体にそのまま一般化できるものではない。今後は、商工団体、金融機関、信用保証協会、士業、公的支援機関等による伴走支援の比較、支援に要する時間と費用、支援成果の評価方法、支援の終了条件などについて、具体的な事例やデータに基づく検討を進めることが課題となる。

参考文献

研究論文

飯塚隼光（2025）『『伴走支援』の定義と変遷—中小企業に対する外部専門家の立場から—』『経営会計レビュー』第5巻第1号、1-12頁。

大塚教晃（2026）『中小企業への伴走支援の効果—多角的な視点で数値化する実証研究—』名古屋学院大学大学院博士学位論文（博士（経営学）、甲第31号、2026年3月20日）。

藤木寛人（2022）「中小企業における伴走支援に基づいた事業再構築に関する事例研究」『企業環境研究年報』第27号、45-54頁。

政府公表資料

経営力再構築伴走支援推進協議会（2025）『経営力再構築伴走支援ガイドライン補足資料』。

https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/keiei_bansou/guideline/002/001.pdf（2026年8月27日閲覧）

中小企業庁（2021）「伴走支援の在り方検討会（第1回）配布資料」2021年10月20日。
<https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/bansou/001.html>（2026年8月27日閲覧）

中小企業庁（2022）『中小企業伴走支援モデルの再構築について—新型コロナ・脱炭素・DXなど環境激変下における経営者の潜在力引き出しに向けて—』伴走支援の在り方検討会報告書。
<https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/bansou/report/report.pdf>（2026年8月27日閲覧）

中小企業庁・独立行政法人中小企業基盤整備機構・経営力再構築伴走支援推進協議会（2023）『経営力再構築伴走支援ガイドライン』。
<https://www.smrj.go.jp/sme/consulting/hands-on/fbrion0000004i8q-att/guideline.pdf>（2026年8月27日閲覧）

中小企業庁（2023）『『経営力再構築伴走支援ガイドライン』を策定しました』2023年6月22日。
https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/keiei_bansou/guideline.html

(2026 年 8 月 28 日閲覧)

中小企業庁 (2025) 「中小企業における事業再生支援のあり方検討会 (第 1 回) 配布資料」 2025 年 12 月 18 日。

<https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/jigyousaiseishien/001/001.html>

(2026 年 8 月 28 日閲覧)

中小企業庁 (2026a) 『中小企業における事業再生支援のあり方検討会報告書』。

<https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/jigyousaiseishien/report/260324report02.pdf> (2026 年 8 月 27 日閲覧)

中小企業庁 (2026b) 「『中小企業活性化協議会実施基本要領』等を改定します」 2026 年 3 月 26 日。 https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/saisei/2026/260326kaitei_2.html

(2026 年 8 月 27 日閲覧)